

# De Competentieagenda doorheen de bril van de HRD-professional

*Met de goedkeuring van de Competentieagenda 2010, ligt een actieplan op tafel om talenten te ontdekken, te ontwikkelen en in te zetten, met als doel meer mensen aan het werk te krijgen. De nota en de tien fiches die werden onderhandeld met de sociale partners bevatten verschillende krachtlijnen die de inzetbaarheid van medewerkers bevorderen via een ontwikkelingsgerichte aanpak. Voor VOV – Lerend Netwerk hoog tijd dus om als vereniging van HRD-professionals (human resource development), het debat met de leden te openen. Welke bemerkingen hebben HRD-professionals, beoordeeld vanuit hun dagelijkse praktijk, bij de competentieagenda? Welke implicaties kan deze beleidsnota hebben voor het werkveld van de opleidings- en ontwikkelings-professional? Wat spreekt er aan? Waar liggen de prioriteiten? Wat kunnen de HRD-professionals zelf bijdragen? Hoe zal de rol van vormingsprofessionals eruit zien op basis van deze agenda? In wat volgt schetsen we eerst enkele reflecties en bemerkingen vanuit drie discussiesessies die we in het voorjaar 2007 met leden organiseerden. In een tweede deel werpen we nog een blik op de toekomst met een korte bijdrage rond hoe VOV poogt bij te dragen tot de vertaling van de competentieagenda naar de dagelijkse opleidings- en ontwikkelingspraktijk.*

## **De competentieagenda positief onthaald**

De filosofie van de competentieagenda werd door onze HRD-professionals positief onthaald. De deelnemende leden vonden het een zeer waardevolle

gedachte om vanuit competenties een ontwikkelingsbeleid op te bouwen, zowel voor organisaties als voor de arbeidsmarkt. Meer zelfs, deze benadering werd als de enige mogelijke ervaren: als een kwestie van overleven in een economische ruimte waar de lange termijn beschouwd wordt als een mooi extraatje als we de korte termijn kunnen overbruggen. De enige zekerheid die mensen en organisaties hebben zijn de competenties waarop ze kunnen bouwen. Dit vraagt echter om een *paradigmashift*. De druk om het volgende kwartaal een mooie aandelenkoers te presenteren is moordend. Het overtuigen van een CEO om uit te gaan van het langetermijnverhaal met een competentiegerichte aanpak is in dit klimaat niet vanzelfsprekend.

De beleidstekst formuleert volgens de deelnemers dan ook een goede langetermijnvisie. Er ontbreekt echter een tussenstap. Zo formuleerden de HRD-professionals, vanuit hun achtergrond en expertise als opleidings- en ontwikkelingsprofessionals, enkele aandachtspunten die bij de vertaling van visie naar

praktijk in rekening gebracht moeten worden.

## Van diplomadenken naar competentiedenken: een cultuurverandering

Op dit moment leeft het diplomadenken erg sterk, ook in de dagelijkse HRM- en HRD-praktijk. Dit kan men merken aan bijvoorbeeld de diplomaver-eisten in jobadvertenties, functieveranderingen tijdens loopbanen op basis van vroeger behaalde diploma's, enzovoort. Diploma's hebben het voordeel van de duidelijkheid en ze worden maatschappelijk breed erkend. Maar ze weerspiegelen niet altijd wat iemand kent en kan en wat iemand later in de loopbaan nodig heeft om een bepaalde job uit te oefenen. Daarom is er nood aan een aanvullend denken vanuit competenties. Hierbij wordt levenslang leren meer gestimuleerd en wordt meer gericht gewerkt aan het inzetten van de juiste persoon op de juiste plaats.

Om het competentiedenken op de arbeidsmarkt een plek te geven en als instrument te kunnen inzetten in de dagelijkse opleidingspraktijk is er een objectieve maatstaf nodig. Bij diploma's is die maatstaf er. Een soortgelijke maatstaf ontbreekt als we het over competenties hebben. Dit bemoeilijkt de overstap naar een competentiedenken. Ook ontbreken op dit moment een gemeenschappelijke taal en gemeenschappelijke normen omtrent competenties. Een objectieve maatstaf en gemeenschappelijke taal zijn nodig om mensen te overtuigen los van diploma's te denken. Tevens geeft een objectief competentiekader HR-professionals de tools in handen om bijvoorbeeld bij rekrutering of bij het uittekenen van loopbaanpaden vanuit de competenties en sterktes van mensen te kunnen denken en werken.

Tegelijk wordt ervoor gewaarschuwd om competenties niet te strak te standaardiseren. Krampachtig trachten om mensen te beschrijven aan de hand van vooraf bepaalde standaarden ondermijnt de flexibiliteit en de vrijheid die nodig zijn om het competentiedenken te laten slagen. Op dat moment is competentiedenken niet langer een middel maar een doel op zich geworden. Het uiteindelijke doel, een actieve arbeidsmarkt waarin ieders competenties aan bod kunnen komen, moet met andere woorden goed voor ogen gehouden worden.

Het onderscheid tussen diplomadenken en competentiedenken mag dus niet te strikt gemaakt wor-

den. In de praktijk zal men moeten streven naar een 'en-en'-verhaal.

## Onderliggend mensbeeld moet ruimte laten voor diversiteit

In het vakgebied van opleiding en ontwikkeling is reeds langer een beweging ingezet 'van opleiden naar leren'. Daarbij wordt het klassieke opleidingsmodel, met de leerkracht vooraan in de klas die aan de leerlingen zijn/haar kennis overbrengt, verlaten voor een meer dynamische visie op leren. In die meer dynamische visie bepaalt het individu zelf zijn leer- en ontwikkelingspad en kan hij of zij daarbij rekenen op de nodige ondersteuning.

Opleidings- en ontwikkelingsprofessionals staan dus wel achter de klemtoon op zelfsturing die in de competentieagenda vervat zit. Zelfkennis en zelfsturing zijn volgens hen cruciaal om die diversiteit aan competenties te kunnen inzetten. De klemtoon op zelfsturing is in de competentieagenda echter ook gekoppeld aan een bepaald mensbeeld: "de goede mens is de ondernemende en innovatieve mens". Klopt dit mensbeeld wel? De deelnemers geven aan dat we ons tegenover dit mensbeeld kritisch moeten opstellen.

Tevens zouden we in ons handelen en spreken ruimte moeten laten voor diversiteit, beginnend bij ons eigen taalgebruik: denk aan 'uit de boot vallen', 'risicogroepen', 'doelgroepen', ... De terminologie van 'kansengroepen' nodigt veel meer uit tot diversiteit. Te strak vanuit één mogelijk mensbeeld de praktijk vorm geven, houdt het risico in dat bepaalde groepen uitgesloten worden, terwijl *inclusie* net als enige mogelijkheid gezien wordt om een goed werkgelegenheidsbeleid te laten slagen.

Dat er in de competentieagenda rekening wordt gehouden met diversiteit, kon op veel bijval rekenen tijdens de discussies. Voor ons publiek van opleidings- en ontwikkelingsprofessionals is het feit dat *ervaren werknemers* expliciet opgenomen werden in de competentieagenda een erg herkenbaar gegeven. De deelnemers erkennen dat de activiteitsgraad van ervaren werknemers moet verhogen. Een verhoogde activiteit van vijftigplussers kan echter alleen maar bewerkstelligd worden door een andere aanpak van de loopbaan. Voor veel

vijftigplussers is het eenvoudigweg verderzetten van de job geen optie. De leefbaarheid van de job moet zeker worden onderzocht in samenspraak met de betrokken werknemer. Het gaat om zaken zoals: leeftijdsgericht leren denken, ontdekken van oudere werknemers als meerwaarde, mentorschap, leernetwerken, leren on-the-job, ouderen en jongeren laten samenwerken, etc.

### Het individu ondersteund

De respondenten leggen ook veel klemtoon op het feit dat het ondersteunen van de competentieontwikkeling van medewerkers inspanningen vergt van *werknemer en werkgever*: individuen moeten zelf zoeken en ontwikkelen, maar bedrijven moeten hen daarin wel ondersteunen en de juiste context scheppen. De werkcontext en de leercontext moeten zo zijn dat het individu kan leren.

Voor de human resources afdeling, maar ook de lijnmanagers in organisaties kunnen daartoe positief bijdragen. Daartoe moeten ze over de juiste kennis beschikken, bijvoorbeeld over leerstijlen en leervormen, over het goed voeren van functioneringsgesprekken, over wat een krachtige leeromgeving is. Belangrijk is dat hierbij ook openheid bestaat voor verschillende visies op leren en ontwikkelen. Hiermee wordt bedoeld dat we niet alleen een visie mogen hanteren waarbij we 'tekorten wegwerken', maar dat we ook aan de sterktes van mensen moeten bouwen. Deze laatste opvatting impliceert ook dat niet alles ontwikkelbaar is en dat we zowel onze HR-verantwoordelijken als de (lijn)managers hiermee moeten leren omgaan. Pas dan kan een optimale mix voor inzetbaarheid en flexibiliteit van medewerkers gegarandeerd worden.

De verantwoordelijkheid ligt ook niet alleen bij HRM maar bij de ganse organisatie. Bedrijven zullen nog grote inspanningen moeten leveren om het competentiedenken ingang te doen vinden. Want hoewel Human Resources Development enthousiast is, volgt de bedrijfsleiding niet noodzakelijk.

### Werken en leren gaan hand in hand

Bij het uitbouwen van competentieontwikkeling en competentie management geloven de VOV-leden

zeer sterk in een aanpak waarbij werken en leren nauw aan elkaar gelinkt zijn via *leren op de werkplek* of on-the-job learning. Daar liggen nog teveel onbenutte mogelijkheden. Daarbij gaat het niet alleen om de bruggen tussen onderwijs en werk en werkloosheid en werk of het werk maken van de waardering en erkenning van elders of eerder verworven competenties, maar vooral ook om het leren op de werkplek binnen de context van een arbeidsorganisatie. Welke werk- en leervormen kunnen ingezet worden? Hoe kunnen we werkplekken als leerplekken uitbouwen? Welke mogelijkheden bieden brede taak- en jobinvullingen?

VOV – Lerend Netwerk is reeds sedert langere tijd promotor van een aantal projecten die rond leren op de werkplek zeer relevant praktijkonderzoek hebben geleverd. De eindresultaten van deze ESF-projecten werden gebundeld onder een aantal praktische toolboxes. Deze zijn vrij raadpleegbaar via [www.vov.be](http://www.vov.be), knop 'werkplekleren'.

### Loopbaanbegeleiding

De mogelijkheden van loopbaanbegeleiding zouden meer bekend gemaakt moeten worden. Loopbaanbegeleiding is nog te veel een spoeddienst wanneer iets fout loopt in de loopbaan. Deelnemen aan loopbaanbegeleiding moet echter een normale reflex worden gedurende de hele loopbaan.

Het gaat hierbij niet alleen om de mogelijkheden die geboden worden door de erkende loopbaanbegeleidingscentra. Ook de bedrijfs- of organisatie-interne loopbaanbegeleiding verdient hier onze aandacht. Bedrijven investeren op dit moment intensief in het ontwikkelen van uitgebreide loopbaanpaden. Daarin is vooral de uitbreiding met aandacht voor horizontale loopbaanpaden belangrijk. De horizontale trajecten vormen een aanvulling bij de verticale loopbaantrajecten (bijvoorbeeld high potential programma's en managementtrajecten) en creëren een ruimte waarin expertise en talenten meer bepalend zijn voor de loopbaantransities.

Inhoudelijk geven de deelnemers ook aan dat we bij loopbaanbegeleiding niet alleen van 'werk naar werk' mogen oriënteren, maar dat ook pauzes in het leven soms moeten aangemoedigd worden. Een *pauze* laat toe even stil te staan en competen-

ties in kaart te brengen en te erkennen. Pauzes met het oog op het ontwikkelen en erkennen van competenties (bijvoorbeeld samenstelling portfolio) moeten gestimuleerd en begeleid worden.

### Onderwijs als partner

De deelnemers van de discussiegroepen gaven ook aan dat alle actoren moeten bijdragen om de competentieagenda te realiseren. Dat betekent dat zowel het *bedrijfsleven* als het *onderwijs* hun steentje moeten bijdragen. Dat de competentieagenda één actieplan naar voor schuift, dat de verantwoordelijkheden van onderwijs en bedrijfsleven bundelt en onderling afstemt, wordt positief onthaald.

Hoe vroeger in de levensloop het competentiedenken wordt meegegeven, hoe beter het kan functioneren op de arbeidsmarkt. Zelfkennis omtrent competenties bij jongeren moet starten in het onderwijs. We moeten de boodschap uitdragen naar tieners, want dat zijn onze werknemers van morgen. De basiscompetenties moeten al (gedeeltelijk) ontwikkeld worden in het onderwijs en moeten op alle niveaus continu gesterkt worden.

Maar net zoals in de bedrijven is ook in het onderwijs nog een lange weg af te leggen. Het onderwijs is opgedeeld in jaarblokken. Heb je in een jaar niet alles geleerd wat nodig is, dan val je uit het systeem. Deze aanpak werkt volgens de aanwezige HRD-professionals contraproductief in het competentieverhaal. Acties zoals een grotere aandacht voor groepsdynamica in het curriculum, projectwerk met aandacht voor de juiste manier van begeleiden (niet enkel op resultaat, maar ook op proces en groepsevolutie), het expliciet vormen van attitudes, enzovoort dragen volgens de opleidings- en ontwikkelingsprofessionals bij tot het continueren van leren en ontwikkelen ook los van de schoolbanken.

### Stimulansen van de overheid

Om dit alles te realiseren vinden de deelnemers steun van de overheid noodzakelijk. Deze ligt op twee vlakken: enerzijds financieel, anderzijds als hefboom voor een noodzakelijke mentaliteitswijziging.

Financiële steun voor de betrokken actoren is noodzakelijk. De financiële drempel voor de ontwikkeling en implementatie van competentie management en competentieontwikkeling in bedrijven is vaak nog te hoog. Zeker middelgrote ondernemingen hebben niet de budgetten om het juiste instrumentarium te ontwikkelen. Wanneer we over zo'n brede beweging van ontwikkeling spreken, dan rijst de vraag wie een levensbrede en niet louter functie- of organisatiegerichte ontwikkeling van werknemers moet financieren. Competentieontwikkeling in de volle zin van het woord is veel te breed om enkel door bedrijven gedragen te worden. Bijkomende investering in levensbrede competentieontwikkeling maakt medewerkers immers breed inzetbaar en verzwakt de binding aan de eigen organisatie.

Op het vlak van financiële steun dringt een administratieve vereenvoudiging zich op. Omwille van de administratieve last staan subsidiedossiers tegenwoordig amper nog open voor bedrijven. Dit verhindert bedrijven innovatieve ideeën uit te werken op het vlak van competentieontwikkeling. Bijkomende fiscale begunstigingsmaatregelen voor individuen en bedrijven moeten vooral de leerbereidheid belonen.

De overheid moet zelf ook een *voorbeeldwerkgever* zijn. Er zijn momenteel formele drempels die het werken met competenties bij de overheid onmogelijk maken. Zo is de hele carrière binnen de overheid gebaseerd op een diploma. De gecertificeerde opleidingen, de functionele loopbaan en het systematisch moeten volgen van een aantal uren formele opleiding, staan haaks op de nieuwe kijk die in de competentieagenda gepromoot wordt.

Tenslotte beklemtonen de respondenten ook dat het beleids- en wetgevend kader op het vlak van personeel en organisatie 'meer competentiegericht' moet worden. Wetteksten en beleidsmaatregelen moeten ondersteunend werken en zullen aldus moeten uitgetekend worden met een ontwikkelingsvisie die start bij competenties.

### Op zoek naar inspirerende voorbeelden

Bij deze cultuurverandering zijn veel partijen betrokken. Het is momenteel nog niet duidelijk wie al deze sleutelactoren zijn en waar welke verantwoordelijkheid ligt. Maar het is wel duidelijk dat

het competentieverhaal er één is van samenwerken, netwerken en partnerschappen.

De volgende zaken zouden in kaart gebracht moeten worden: Wie zijn de sleutelactoren? Wie kan welke bijdrage leveren om dit in de praktijk te brengen? Waar schuilt de winst voor elke actor? Hoe creëren we niet alleen een gedeelde verantwoordelijkheid maar ook een *gedeelde meerwaarde*? Om in de dagelijkse praktijk het competentiedenken en -handelen zo goed mogelijk te kunnen invoeren zijn de VOV-leden ook sterk vragende partij voor het versterken van *netwerking* zodat niet iedereen opnieuw vanaf nul moet beginnen, zodat men elkaar kan inspireren. Er zijn ook heel veel kleine lokale initiatieven die gestroomlijnd zouden moeten worden. Belangrijk is dus het verspreiden van initiatieven die her en der reeds genomen worden en ook duidelijk vruchten afwerpen in een bedrijfscontext. Men is dus op zoek naar inspirerende voorbeelden, niet alleen binnen de organisatie, maar ook buiten de organisatie en zelfs buiten de eigen sector.

## Een veranderende rol voor opleidings- en ontwikkelingsprofessionals?

De huidige beleidsevoluties spelen zich af in het werkveld van onze leden. Dat stelt ons voor de vraag hoe we ten aanzien van beleidsontwikkelingen rond de competentieagenda een complementaire rol op het micro- en/of mesoniveau kunnen spelen. Hoe kunnen we proactief op zoek gaan naar de uitdagingen die in dit verhaal weggelegd zijn voor opleidingsprofessionals?

VOV – Lerend Netwerk organiseert daarom 'Licht op Leren'. Tweejaarlijks VOV-forum rond actuele beleidsopties en praktijkervaringen inzake leren.' Dit houdt in:

- Drie thematische werkgroepen, die lopen van oktober 2007 tot mei 2008.
- Een conferentiedag op 21 november 2008.

### Diepgaande verkenning van actuele vragen via thematische werkgroepen

De werkgroepen creëren een vrijplaats waar er kan gedacht worden buiten de al te vaak geopperde

conventionele 'waarheden', waar taboes worden doorbroken, waar organisatiebindingen worden losgelaten, waar innovatie kan ontstaan. Instappen in deze langer lopende leertrajecten laat toe een topic meer intensief en diepgaand te verkennen.

Rond volgende drie topics zullen werkgroepen lopen:

#### *Bedrijfsleven en onderwijs: partners in leren*

De basiscompetenties moeten al (gedeeltelijk) ontwikkeld worden in het onderwijs én moeten op alle niveaus continu versterkt worden. Deze werkgroep sluit aan bij de zoektocht naar aanpakken in bedrijfsleven én onderwijs die bijdragen tot het verderzetten van leren en ontwikkelen los van de schoolbanken.

#### *Talent management en flexibele loopbaanpaden voor de werknemers van morgen*

Talent management omvat het ruime pakket van werving en selectie, erkenning en retentie van talent binnen de organisatie waarbinnen opleiding en ontwikkeling moet kaderen. Het gaat om een doordacht beleid op het vlak van HR dat een antwoord moet bieden aan uitdagingen zoals het valoriseren van expertise binnen de organisaties en het invullen van knelpuntfuncties. Hoe zetten we onze middelen in om deze vragen te beantwoorden? Hoe stemmen we de loopbaanpaden af op deze vragen? Hoe kunnen we de volledige organisatie bij het talent management betrekken? Wat kunnen we bijvoorbeeld doen om het lijnmanagement te ondersteunen?

#### *Werken en leren: voor elkaar gemaakt*

We mogen in ons handelen niet alleen een visie hanteren waarbij we 'tekorten wegwerken', maar we moeten ook aan de sterkten van mensen werken. Zo kunnen we nog verder de mogelijkheden van EVC's en portfolio's onderzoeken. Kunnen deze instrumenten uitgebouwd worden in functie van het leren binnen de organisatie? Hoe zorgen we ervoor dat 'leren' ook resulteert in 'kunnen'? Erkennen we de mogelijkheden van informeel leren binnen en buiten de organisatie daarvoor voldoende? Hoe zorgen we voor een geslaagd huwelijk tussen werken en leren?

## Stand van zaken via conferentiedag

De resultaten van de verschillende inhoudelijke werkgroepen worden samengebracht en presenteren we op een tweejaarlijkse conferentiedag (de eerste op 21 november 2008). Deze dag zorgt voor de integratie van de verschillende visies uit de werkgroepen en maakt dat we een vertaling formuleren van het beleid in concrete actiepunten (een doe-agenda). We presenteren er verschillende visies en standpunten als een stand van zaken van het hedendaagse opleidings- en ontwikkelingsgeburen.

VOV – Lerend Netwerk is geen belangengroep maar een vereniging waar verschillende visies en denkbeelden omtrent ontwikkeling en vorming aan bod komen en kunnen getoetst worden. De meer dan 780 leden representeren zoveel verschillende organisaties en bedrijven en die vele verschillende achtergronden maken de gedeelde kennis en inzichten rijk en relevant. Door deze unieke positie biedt VOV – Lerend Netwerk een hele beroepsgroep, een volledig werkveld een neutraal en onafhankelijk leerforum.

Het bouwen aan talentontwikkeling in leren en werken is echter niet alleen een opdracht van ontwikkelingsprofessionals. De hele organisatie (werknemers en werkgevers) moet mee om te slagen in dit opzet. Ontwikkeling stopt niet bij de organisatiegrenzen. Daarom bouwt VOV – Lerend Netwerk bruggen met andere actoren en bieden we kansen om van gedachten te wisselen met verschillende betrokkenen. We creëren een dialoog met externe betrokkenen want samenwerking is immers onontbeerlijk in een algemene cultuurverandering rond leren.

## Over VOV – Lerend Netwerk

*VOV – Lerend Netwerk* is het Vlaams *lerend netwerk* van mensen die beroepsmatig bezig zijn met leren en met het ontwikkelen van individuen en organisaties. Leren en netwerken – als kernactiviteiten – hebben tot doel de leden te *professionaliseren*, te *innoveren* in ons vakgebied en leren en ontwikkelen te *valoriseren* in organisatie en maatschappij. VOV – Lerend Netwerk telt meer dan 780 leden, allen actief binnen de wereld van opleiding & ontwikkeling als opleidingsverantwoordelijke, trainer of opleider in bedrijven, organisaties of openbare instanties.

VOV – Lerend Netwerk is een *vereniging* waarin Human Resources Development professionals kennis en informatie uitwisselen en elkaar inspireren in het vakgebied van leren en ontwikkelen. Kennisoverdracht en netwerking realiseren we via:

- *activiteiten*: pitstops (studiedagen), clubs, infosessies, beurzen, themagerichte werkgroepen;
- *interactie online*: website, ledensite, learning square;
- *netwerking*: ledengids, nationale en internationale samenwerkingsverbanden;
- *communicatie*: nieuwsbrief, e-news.

Zo krijgen leden de mogelijkheid deel uit te maken van een netwerk waarin zij informatie, vragen, ervaring en oplossingen uitwisselen met andere professionals.

*Jan Weverbergh*  
*Hannelore Calmeyn*  
*VOV – Lerend Netwerk*